

## 1. リレーションシップバンキングの経緯

- 地域で影響力の大きい金融機関については、地域経済の発展なくして金融機関だけが発展することは極めて困難。
- 金融庁は、地域経済と地域金融機関の密接な相関関係を踏まえ、従来からリレーションシップバンキングの進展を地域金融機関の主要課題と位置づけてきたが、一方で、監督検査の重点が検査マニュアルに基づく不良債権処理と資産内容の改善におかれてきた結果、地域金融機関のバランスシートの健全性は改善したものの、融資の面では、借入企業の担保・保証を含む財務に偏重した形式的融資審査といった弊害も発生。
- リレーションシップバンキングについては、当局への報告のための形式的対応ではなく、金融機関の経営者が、自行の経営にとって本源的な重要課題であるとの納得感を持って進めることが重要。

## 2. 銀行業を取り巻く環境の変化と対応

- 人口減少と高齢化が継続する中、金利低下とイールドカーブのフラット化が進み、従来の担保や保証に依存した信用リスクを極力とらない貸出しの収益性は低下。
- こうした状況を踏まえれば、多くの金融機関が量的拡大モデルに依拠し続けることは困難であり、例えば、以下のような対応が考えられるのではないかと。
  - ① 経費の効率化。ただし、ありきたりの経費節減には限界が存在。Fintechの進展等も踏まえ、将来を見据えビジネスモデル自体に踏み込んだ対策が必要。
  - ② 目利き力をつけることにより、融資審査において、担保・保証の有無や企業の財務状況だけでなく、企業の将来性を見極めることを通じて、賢く信用リスクを取ること。
  - ③ 預貸率が低下し、証券運用の重要性が増す中、証券運用から确实

な収益を上げたいのであれば、国内外の市場・経済環境の変化に迅速に対応するなど、リスクテイクに見合う運用・リスク管理体制の確立が必要。

### 3. コア顧客・コアビジネス

- 地域金融機関では、地域の顧客を相手にした貸出しが収益の大部分を占めており、地元の顧客基盤が重要。
- 取引先企業と密接に対話し、その生産性向上に資する適切なアドバイスをを行い、必要なファイナンス面の支援をすることが、地元の顧客基盤と地域経済の基盤を強固にすることに役立ち、自らの健全性維持にもつながる（共通価値の創造）。個人顧客についても、顧客それぞれの状況やニーズにあった商品・サービスを提供し、顧客の成功体験をベースに、金融機関も顧客基盤を確かなものにするのが共通価値の創造につながる。
- 銀行業も、銀行が一律に提供商品を決める B to C から、顧客の個別ニーズにきめ細かく対応する C to B のビジネスモデルに変わりつつあることを踏まえる必要。

### 4. 顧客本位のビジネスモデルの成功例

- こうした中、顧客本位のビジネスモデルを実践し、規模は小さくても成功している金融機関が存在。こうした金融機関に共通するのは、既存の担保や信用保証依存型で量的拡大を目標とするビジネスモデルの限界とその転換の必要性を経営陣が認識し、経営のリーダーシップのもと、組織が一丸となって地元企業・経済への貢献に継続的に取り組んでいるところ。
- 今後のビジネスモデルの持続性が見通せない金融機関に共通するのは、地元における活動が、地域の企業や地域経済の発展に十分に貢献できていないこと。

- ビジネスモデルの転換は一朝一夕には不可能。健全性の問題が顕在化する前に、真剣に自らの状況を分析し、必要な対策を取ることが重要。

## 5. 金融モニタリング

- 多くの金融機関において「顧客へのソリューションの提供や地域経済への貢献」が経営理念に掲げられているが、当該経営理念を実現するために、具体的にいかなる経営計画が作られ、それをどのような業績評価や融資審査態勢などによって組織全体に浸透させ、金融商品・サービスの提供が行われているかを、顧客企業の意見も聞きながら継続的に対話をしていきたい。
- 金融機関が顧客や地域の発展に貢献し、その結果として自身の経営の安定も確保されることが、リレーションシップバンキング。顧客本位のビジネスモデルの構築は、金融機関で働く職員のやりがいにも通じるもの。

(以上)